IMT Nuremberg Archives

H – 3357

International Court of Justice

H3357 - 0002

OFFICE OF CHIEF OF COUNSEL FOR WAR CRIMES

EVIDENCE DIVISION

Date : 22 July 1948

I certify that Document Number D-317 was introduced into evidence as Exhibit Number USA-770 in the Trial by the International Military Tribunal of Hermann GOERING, et al, which commenced on 20 November 1945, and that the attached photostat is a true and correct copy of the original.

Fred Niebergall

Fred NIEBERGALL
Chief, Document
Control Branch.

H3357 - 0003

C E R T I F I C A T E

I hereby certify that the annexed document D-317 No. USA-770 is a photostat of an original document submitted in evidence by the United States Prosecution under this number. The original document has been withdrawn in accordance with Rule 10 of the International Military Tribunal, and to the best of my knowledge and belief is to be held at the National Archives, Washington D.C. .

Paul Joosten

Nuremberg, 7 July 1948

PAUL A. JOOSTEN

General Secretary
International Military
Tribunal

Dieser Vortrag des Herrn Dr. Krupp von Bohlen und Halbach sollte in der Universität Berlin gehalten werden, kam aber nicht zustande. 1107

1 Ex. an Dr. Fuß
1 Ex. an Dr. Winschuh.
14/V.44
Krapp.

Gedanken über den großindustriellen Unternehmer.

(Original im persönlichen Verwahr von Herrn K. B. H.)

Meine Herrn! Nicht ohne gewisse Bedenken habe ich seinerzeit dem Vorschlag des Herrn Staatssekretärs Gutterer zugestimmt, vor Ihnen über den deutschen Unternehmer der Großindustrie zu sprechen - das bekenne ich offen. Auch vom Unternehmer mag in Abwandlung das Wort gelten: Bilde, Künstler, rede nicht! Wenn ich mich trotzdem entschlossen habe, der ehrenvollen Aufforderung zu folgen, so aus verschiedenen Gründen - fast möchte ich sagen: Milderungsgründen! Einmal schützt mich ja wohl mein Alter vor dem Verdacht, " glänzen" zu wollen-: pro domo oder für das Unternehmertum überhaupt; zum anderen kann ich mir vorstellen, daß vielleicht gerade in einem vorwiegend geisteswissenschaftlich und kulturpolitisch ausgerichteten Institut wie der Deutschen Akademie auch einmal ein mehr wirtschaftlich bestimmtes Thema des Reizes nicht entbehre, und sei es nur des Reizes der Abwechslung; und schließlich, auch das sei freimütig zugegeben, habe ich, je länger ich mich mit der gedanklichen Vorbereitung des Vortrages befaßte, desto mehr empfunden, wie dankbar ich der Anregung des Herrn Gutterer zu sein hatte, denn sie gab Anlaß, mich einmal gründlicher, als es der Drang des Alltags sonst wohl erlaubt, in die Probleme zu vertiefen - oder ich sage vielleicht besser: in die Problematik, die mit dem Stichwort "Unternehmer" aufgeworfen wird. So pflegt man sich z.B. über die berufsethischen Grundlagen der Tätigkeit, die man ein Leben lang ausübt, im allgemeinen gar nicht

soviel

H3357 - 0004

A 096437

INTERNATIONAL MILITARY TRIBUNAL
NURNBERG, GERMANY
USA Exhibit 770
Filed 9/27/1946

soviel Gedanken zu machen - man ist sich ihrer mehr instinktiv bewußt, wenn Sie mir die Paradoxie dieses Ausdruckes gestatten. Der gelinde Zwang, diese Empfindung in das hellere Licht des verstandesmässigen Bereichs zu erheben, kann daher durchaus heilsam sein. Fürchten Sie nun aber nicht, daß ich Ihnen eine Philosophie des Unternehmertums geben wolle - ich fühle mich nicht berufen, soziologische Lehrbücher anzureichern! Ich bin in erster Linie ein Mann der wirtschaftlichen Praxis; freilich bin ich durch Elternhaus, Erziehung und ursprüngliche Berufslaufbahn "belastet" genug, um in der Wirtschaft nie nur einen Selbstzweck gesehen zu haben, sie sozusagen als l'art pour l'art zu betreiben; ich bin, sage ich, belastet genug, um, mit dem Worte des Dichters zu sprechen, "über den Gassen nicht die Sterne zu vergessen."

Lassen Sie mich, meine Herren, mit etwas Aeusserem oder äusserlich Erscheinendem beginnen. Ich huldige damit zugleich dem Genius unseres Instituts, das sich ja mit besonderer Liebe und erfreulichen Erfolgen der Verbreitung und Förderung der deutschen Sprache annimmt. Gestatten Sie daher, daß auch ich vom Sprachlichen ausgehe, wenn ich über den Unternehmer etwas aussagen möchte. Es scheint mir nämlich schon im Wort "Unternehmer" eine tiefe Weisheit zu stecken: Unternehmer ist nur, wer etwas unternimmt. Ist damit nicht schon aus dem Sprachgeist heraus eine Haupteigenschaft des Unternehmers geprägt; das Schöpferische, Tätige, Dynamische des Unternehmers? Wer nichts "unternimmt", wer etwa nur seinen Namen hergibt,

H3357 - 0005

H3357 - 0006

hergibt, der mag Firmeninhaber sein, aber nie und nimmer Unternehmer.

Ich glaube mich auch nicht zu täuschen, daß das Zeitwort "unternehmen" einen gewissen Beiklang hat, in dem der Sinn eines Wagnisses mitschwingt. Ja: ein Unternehmer ist ein Wagender, dadurch unterscheidet er sich vom Wirtschaftsbeamten. Er kann und soll sich nie der Forderung Nietzsches entziehen: "Lebe gefährlich!" Der Unternehmer muß dem Idyll grundsätzlich entsagen.

Freilich frei im unbegrenzten Raum der Möglichkeiten ist auch hier keines Menschen Einzelpersönlichkeit. Wer Unternehmer im vollen und besten Sinne des Wortes sein will, der wird sich dem Zwange des Unternehmens auch nicht entziehen wollen, vielmehr verantwortungsbewußt und sorgfältig zu erkennen bestrebt sein, wo die Grenzen des Erreichbaren liegen, wo die optimale Leistungsfähigkeit beginnt und endet. Nicht Stolz und Ausdehnungswut des Einzelnen ist der Ausgangspunkt der heutigen Weltunternehmungen, sondern die leidenschafts- ja selbstlos gewonnene Ueberzeugung des Notwendigen; daß gerade diese Ueberlegungen auch vielfach und eng mit rein finanziellen Fragen verwachsen sind und dauernde Beachtung der letzteren erfordern, liegt auf der Hand.

Aber nun fürchte ich doch fast, ich sei, meinem Versprechen zuwider, ins Philosophieren geraten! Lassen Sie es mich also "unternehmen", es "wagen", den Unternehmer in seinem Alltag aufzusuchen.

A 096439

H3357 - 0007

aufzusuchen. Zwei Dinge möchte ich vorausschicken. Ich werde vom Unternehmer nur im Sinne des Großindustriellen sprechen, wobei ich mir durchaus bewußt bin, daß der Begriff des Unternehmers an und für sich viel weiter gespannt ist. Und dann werde ich gegen meinen Wunsch, aber notgedrungen, meinen Ausführungen oft eine persönliche Note geben müssen. Aber wer sich Rechenschaft gibt, der stellt dabei auch immer Allgemeingültiges fest, und schließlich steht meine Person für viele andere Männer, die das Schicksal gleich mir an Schlüsselstellungen der deutschen Wirtschaft berufen hat.

Wer ein Unternehmen leiten will, muß vor allem seine Mitarbeiter richtig auswählen. Von einer gewissen Betriebsgröße ab kann es sich natürlich nur um die Männer handeln, die selber an verantwortlich führender Stelle stehen. Daß diese Männer Könner und zuverlässige Charaktere sein müssen, ist selbstverständlich. Nur dann ist auch, was ich immer für die Hauptaufgabe eines Unternehmers gehalten habe, ein harmonisches Zusammenarbeiten möglich: so, daß die Arbeitsfreude und damit die Arbeitskraft jedes Einzelnen aufrechterhalten wird. Denn nur Verantwortungsfreude weckt und erhält Arbeitsstolz und Arbeitskraft.

So wird also vom Unternehmer die schwere aber hohe Kunst der Menschenführung verlangt, auch und gerade wenn er persönlich gar nicht besonders hervortritt oder hervortreten will - auch der Armeeführer muß sich auf seine Generäle und Regimentskommandeure und durch sie auf seine Truppen verlassen

A 096440

H3357 - 0008

lassen können und ihnen ein möglichst grosses Maß von Initiative und Verantwortung überlassen. Ja, man muß sich sogar bemühen, in seinen nächsten Mitarbeitern durchaus das Gefühl zu festigen, daß sie nach eigenem Ermessen handeln können und sollen. Ich habe es mein Leben lang als grosse Genugtuung empfunden, wenn es mir gelang, andere nach meinen Auffassungen wirken zu sehen, ohne daß sie das Empfinden hatten, sie würden am Gängelbande geführt. Der Ausführende muß immer in seinem Selbstbewußtsein gestärkt werden. Deshalb soll auch nicht ängstlich mit Lob und Anerkennung gegeizt werden, wohl aber mit Tadel, der Ausnahmefällen vorbehalten sein soll.

Vielleicht denken Sie nun: "Das klingt ja reichlich nach Diplomatie!" Nun, Sie wissen ja wohl, daß ich aus dem diplomatischen Dienst kam, als ich vor nunmehr über 36 Jahren mit einiger Plötzlichkeit in die Welt der Großwirtschaft versetzt wurde. Ich muß ehrlich gestehen: meine neunjährige diplomatische Tätigkeit habe ich hinterher als durchaus nützliche Vorbereitung für meine spätere Arbeit empfunden. Ich hatte als Diplomat weitgehend Gelegenheit, Menschen kennenzulernen, mir der Grundlagen zu ihrer Beurteilung klar zu werden, und es ergab sich auch oft die Notwendigkeit, mich in der Behandlung aller möglichen Menschen zu üben und sie - im vorhin erwähnten Sinne- zu beeinflussen. Das sind lauter Dinge, die auch zum täglichen Brot des Unternehmers gehören. Nebenbei möchte ich bemerken, daß es auch andererseits dem Diplomaten nicht schaden würde, sammelte er vor seinem

A 096441

H3357 – 0009

seinem Eintritt in die Laufbahn auch einige wirtschaftliche Erfahrung. Als ich 1901/1902 in Peking bei den Friedensverhandlungen nach dem Boxeraufstand als Sekretär des Finanzausschusses der internationalen Friedensverhandlungen den heiklen Auftrag bekam, Vorschläge für die Kriegsentschädigung zu machen, da hätte ich einiges darum gegeben, wäre ich nicht nur juristisch, sondern auch bank- und finanztechnisch ausgebildet gewesen. Es ging zwar zur Not und mit einigem Herzklopfen auch so: meine Vorschläge wurden von beiden Seiten - der chinesischen, wie, was wohl das Schwierigere war, der Gegenseite, d.h. von den gegen China "verbündeten" europäischen und asiatischen Nationen- angenommen, aber ich füllte doch die empfundene Lücke nachträglich aus, indem ich bei meinem nächsten europäischen Aufenthalt einige Zeit in einer Berliner Großbank informatorisch tätig war -was mir dann natürlich später wieder, bei Krupp, zugute kam.-

Ich habe mit diesen Andeutungen schon die schwierige Frage aufgeworfen, ob man <u>zum Unternehmer geboren sein</u> muß, um es ganz zu sein, - anders ausgedrückt: ob man auch von anderen Berufen her zum Unternehmertum kommen könne oder solle oder dürfe. Wobei der Ausdruck "zum Unternehmer geboren sein" ja auch wieder doppeldeutig ist: entweder daß man herkunfts-, familienmässig als Erbe in ein Unternehmen hineinwächst, oder daß man kraft besonderer Eignung zum Unternehmer "berufen" ist - unmittelbar oder, wie ich es vorhin andeutete, über den Umweg eines anderen Berufes.

Ich möchte alle diese Möglichkeiten bejahen. Auch im Unternehmerstand

A 096442

H3357 – 0010

nehmerstand, so gut wie in anderen, pflanzen sich oft berufliche Qualifikationen als Erbmasse fort, mitunter im Laufe der Generationen gesteigert. Wie es Musikerfamilien gibt, so gibt es Unternehmerfamilien. Nichts törichter als die leider oft gehörte Legende, die zweite oder dritte Generation in Unternehmerfamilien zeige üblicher und natürlicher Weise die Tendenz zum Absinken, ja zum Degenerieren. Selbstverständlich kommt so etwas vor, und jeder von Ihnen weiß wahrscheinlich Beispiele hierfür; selbstverständlich ist Reichtum, der nicht selbst erworben wurde, eine Gefahr für schwache Charaktere, die es in allen Berufen gibt. Wir kennen das ja auch von vielen Fürstengeschlechtern, wir können aber auch eben an ihnen, die im hellen Lichte der Geschichte und der Forschung stehen, beobachten, daß die Vererbungsgesetze überaus vielfältig sind und nicht auf einen schlichten Nenner gebracht werden können. Ich brauche hier keine Namen zu nennen, um dies zu erhärten. Und da ich selbst ja erst durch Heirat in die Familie Krupp eingetreten bin, so darf ich wohl auf diese Sippe verweisen, in der in drei Geschlechterfolgen hintereinander, in Friedrich Krupp, in Alfred Krupp und in Friedrich Alfred Krupp, bedeutende, ja - das gilt insbesondere für die beiden ersten- geniale Naturen unternehmerisch tätig waren. Zugleich verkörpern diese Männer sinnfällig die von mir gekennzeichneten Möglichkeiten der "Berufung" zum Unternehmer: der Gründer der Fabrik kam, getrieben von seinem Dämon, getragen von hanseatischem Wagemut, vom Ladentisch, vom Kolonialwarenhandel her; sein Nachfolger, der große Alfred Krupp, war schon Erbe - freilich

A 096443

H3357 - 0011

freilich Erbe eines fast bankerotten, ganze sieben Köpfe starken Betriebes, aber sein Genie, nun wirklich seine "Berufung" im höchsten Sinne, drängte ihn auf die Bahn des grossen Unternehmers, durch tausend Fährnisse und Krisen hindurch; und Friedrich Alfred Krupp schließlich, fast beschattet von der Größe seines Vaters, bewies auch als Erbe eines schon zum Weltunternehmen gewordenen Besitzes, daß das "Hineingeborenwerden" in größte Verhältnisse keineswegs unternehmerische Initiative ausschließt.

Ich bejahe also wie gesagt die verschiedenen "Berufungen" zum Unternehmertum, auch einfach aus folgender Ueberlegung heraus: Der Unternehmer hat mit dem Künstler viele Züge gemeinsam: das tertium comparationis liegt in dem von mir eingangs erwähnten schöpferischen Charakter seiner Betätigung. "Der Geist aber wehet, wo er will" heißt ein schönes und tiefsinniges Wort. Der zündende Funke kann überall sitzen - und es ist ein Irrtum anzunehmen, daß man viel Geld haben muß, um Unternehmer zu werden. Die Geschichte des deutschen Unternehmertums beweist an manchen Beispielen, daß es, wie immer im Leben, nicht in erster Reihe auf das Geld ankommt, sondern auf den Geist. Dieser kann sicherlich in Vielem durch Lehren geformt aber nicht durchweg durch Schulung geschaffen werden. Die Eigenschaften, die ich als wesentlich und kennzeichnend für diesen Geist halte, sind Bestandteile des menschlichen Wesens dieser Männer, Wesenszüge ihrer Natur, die nicht immer objektiv erkennbar oder gar meßbar sind, sondern nur subjektiv erfühlt werden können. Es wird noch mancherlei psychologischer - gewiß sehr interessanter und wertvoller-

A 096444

H3357 - 0012

wertvoller- Forschungsarbeit bedürfen, ehe wir zur eingehenden Kenntnis dieser feinen seelischen Kräfte gelangen und durch sie deren Vorhandensein im Vornhinein prüfen können. Auch in der Wirtschaft kann der Marschallstab im Mannschaftstornister stecken!

Nun erwarten Sie gerade von mir im Hinblick auf den Namen, den ich bei meiner Heirat dem meinen hinzufügte, wohl auch ein paar Worte über den Rüstungsindustriellen im besonderen, den Unternehmer der Wehrwirtschaft. Die marxistischen, aber auch weit in bürgerliche Kreise vorgedrungenen Mutmaßungen, als bereicherten sich die "Kanonenkönige" schamlos am Kriege, sind inzwischen verstummt, und auch die Hintertreppen-Literatur von "schmarotzenden Aasgeiern des Profits" oder was es sonst für schmückende Beiwörter für unsereinen gab, ist wohl so ziemlich verschwunden. Dank der nationalsozialistischen Aufklärungsarbeit weiß heute das ganze deutsche Volk, daß die führenden Männer der Wehrwirtschaft, neben der Wehrmacht selbst, die Bürgen der völkischen Existenz sind, weil sie als Beauftragte der Staatsführung ein treuhänderisches Amt haben: das Amt, eben der Wehrmacht die Waffen im weitesten Sinn zu schaffen.
Ich sage: Als Beauftragte der Staatsführung und scheine damit den Führungsanspruch zu verneinen. Dem ist aber nicht so. Der nationalsozialistische Staat will die Wirtschaft nicht führen, sondern steuern (wofür die Anordnungen über die Güterbewirtschaftung gerade in den letzten Monaten ja deutlich zeugen), und vielleicht ist nirgends die Richtigkeit

dieses

A 096445

H3357 - 0013

dieses Prinzips so augenscheinlich, wie eben auf dem Sektor der Wehrwirtschaft. Die Herstellung von Kriegsgerät jeder Art stellt derart hohe Anforderungen an die Qualität der Werkstoffe und an die konstruktive Planung, daß eine Weiterentwicklung nur in dauernder Arbeit, auf der Grundlage des täglich Erprobten, zu erzielen ist. Daher der hohe Wert der Tradition eines Rüstungsunternehmens und daher auch die besondere Bedeutung des echten Unternehmers gerade auf dem Gebiete der Wehrwirtschaft. Es gibt wohl keinen Rüstungsbetrieb im engeren Sinn (wo es also nicht nur auf die Rohstofferzeugung ankommt), in dem nicht jahre- und jahrzehntelange Vorarbeiten nötig waren, um die Wehrmacht mit bestem Gerät auszustatten; aber nicht nur Vorarbeiten, sondern auch Kämpfe, Enttäuschungen, Rückschläge und Zusammenbrüche mußten und müssen in Kauf genommen werden. Wo hätte der Wagemut, wo die schöpferische Tatkraft des Unternehmers grösseren Spielraum? Höchste Leistung ist also nirgends wichtiger - und schwieriger und damit stolzer als bei der Erzeugung von Kriegsgerät, das ja nicht nur Wunden schlägt, sondern - seltsamerweise wird diese Tatsache oft übersehen - das vor allem auch Blut spart, das eigene Blut. Ich kann es nie vergessen, was ich im ersten Weltkrieg an der Front draussen sooft sah: wenn unsere schweren Geschütze vorgebracht wurden, und vielleicht vorübergehend in einer Dorfstrasse hielten, da kamen die Infanteristen aus den Quartieren, beschauten kritisch die artilleristischen Riesen, nannten sie "dicke Bertha" oder "langen Wilhelm" oder dergl. und - streichelten sie behutsam und liebevoll! Sie wußten genau, daß ihnen diese

A 096446

H3357 – 0014

diese Geschütze einen wesentlichen Teil der Arbeit abnahmen, ihren Einsatz vorbereiteten und damit ihnen selbst grosse Verluste ersparten. Ähnlich wird es wohl auch heute noch an der Front sein (nur daß jetzt auch noch Teile unserer herrlichen Luftwaffe und unserer Panzerstreitkräfte mit denselben Aufgaben hinzugetreten sind).-

Ich sehe also nicht ein -dieser Gedanke spukt noch gelegentlich in einigen Köpfen -, wieso die Fabrikation von Kriegsmaterial ein finsteres Gewerbe sein soll! Nein: Kriegsmaterial ist lebensparend für das eigene Volk, und stolz darf sein, wer auch immer in dieser Sphäre werkt und wirkt; das Unternehmertum zumal findet hier seine höchste Bewährung. Diese Bewährung - ich darf das hier einflechten - erhärtete sich besonders auch in jener Zeit des "Interregnums", in den Jahren zwischen 1919 und 1933, als Deutschland entwaffnet darniederlag. Ich habe es schon oft, mündlich und schriftlich, wiederholt und möchte auch heute in diesem Kreise daran erinnern, daß nach den Bestimmungen des Versailler Diktates allein auf der Kruppschen Fabrik Maschinen und Geräte aller Art in größtem Umfange vernichtet und zerstört werden mußten. Es ist ein einmaliges Verdienst der gesamten deutschen Wehrwirtschaft, daß sie in diesen bösen Jahren nicht untätig gewesen ist, mochte ihre Wirksamkeit auch aus erklärlichen Gründen dem Lichte der Öffentlichkeit entzogen sein. In jahrelanger stiller Arbeit wurden die wissenschaftlichen und sachlichen Voraussetzungen geschaffen, um zu gegebener Stunde ohne Zeit- und Erfahrungsverlust wieder zur Arbeit für des Reiches Wehrmacht bereitzustehen. Das bedingte

Vielerlei

A 096447

H3357 - 0015

Vielerlei und Mancherlei, das verlangte auch die Aufnahme ganz bestimmter Fabrikationen, die die Fertgkeiten der alten Konstrukteure und Rüstungsarbeiter aufrechtzuerhalten geeignet waren, diesen ungeheuren Fundus an Wissen und Erfahrung; das erforderte weiterhin die Einrichtung und Unterhaltung wissenschaftlicher Laboratorien und Versuchsanstalten usw. usw. So wie damals ein 100 000-Mann-Heer die Tradition der alten ruhmreichen Armee wahrte, so gab es, bildlich gesprochen, auch ein 100 000-Mann-Heer der Wirtschaft, das die Ueberlieferung der Rüstungsindustrie aufrechterhielt. Die Umstände lagen umso schwieriger, als ja die durch den militärischen Zusammenbruch gebotene Umstellung der alten Rüstungsbetriebe auf Friedensproduktion in politisch so verworrener Zeit schon an und für sich Sorgen über Sorgen bereitete. Es kam beispielsweise darauf an, die Kruppwerke zu einem lebens- und wettbewerbsfähigen Gebilde auszubauen, sie aber gleichzeitig auch als Wehrbetrieb für kommende Zeiten bereit zu halten. Nur durch diese verschwiegene Tätigkeit deutschen Unternehmertums, aber auch auf Grund der mit dem Friedensmaterial inzwischen gewonnenen Erfahrungen, konnte nach 1933 unmittelbar der Anschluß an die neuen Aufgaben der Wiederwehrhaftmachung erreicht, konnten dann auch die ganz neuen vielfältigen Probleme gemeistert werden, die durch die Vierjahrespläne des Führers für die deutsche Unternehmerschaft aufgeworfen wurden. Da galt es, neue Rohstoffe zu erschliessen, zu forschen und zu experimentieren, Kapitalien zu investieren, um die deutsche Wirtschaft unabhängig und stark, kurz gesagt: kriegsstark zu machen. Und das darf ich auf Grund vielfacher Äusserungen von Aussenstehenden, die von hoher Warte aus die

Gesamtlage

A 096448

H3357 - 0016

Gesamtlage zu übersehen vermögen, wohl hier sagen, wiederum bewährte sich hier deutsches Unternehmertum, das die neuen Probleme mit jenem Schwung, jener - ich möchte sagen: Begeisterung aufgriff und bewältigte, mit der es je und je an geschichtliche Aufgaben herangetreten war.-

In diesem Zusammenhang möchte ich noch auf eines aufmerksam machen, was wohl bisher noch kaum in weiteren Kreisen Beachtung gefunden hat: das ist die Tatsache, daß der äussere Erfolg des Vierjahresplanes, die Schaffung neuer Rohstoffe zum Austausch knapp gewordener, die anfänglich nur still und bescheiden erhoffte weitere Folgewirkung gezeigt hat, daß nunmehr nicht nur die altbekannten Stoffe in ihrem bisherigen Verbrauchsbereich voll ersetzt wurden, sondern daß diese neuen Rohstoffe vielfach weit über das Ziel eines Ersatzes hinaus für neue Verwendungszwecke, fast möchte ich sagen, ganz nach Wunsch geformt werden konnten. Das trifft auf den künstlichen Gummi, auf synthetischen Brennstoff und mancherlei dergleichen zu und eröffnet für die Zukunft noch weitere heute noch unübersehbare Aussichten.

Solche historischen Aufgaben größten Umfangs und größter Bedeutung hatte der deutsche Unternehmer nach 1933 aber nicht nur in organisatorischer, technischer und kaufmännischer Beziehung übernommen. Die nationalsozialistische Umwälzung stellte kaum einen anderen Berufsstand vor eine so vielfach neue, mitunter glückhaft bestürzend neue Lage, wie den Unternehmer. Er wurde nun der <u>Führer</u> seiner Gefolgschaft.

Es

A 096449

H3357 – 0017

Es wäre natürlich höchst ungerecht zu behaupten, vor 1933 hätten die Unternehmer keinen Sinn gehabt auch für diese Seite ihres Berufes, die Menschenführung und -Betreuung - wie hätten sie denn sonst auch überhaupt wirtschaftliche Erfolge auf die Dauer erzielen können? Ist es doch gerade der Stolz vieler grosser Unternehmungen, daß sie auf eine reiche und alte sozialpolitische Tradition zurückblicken können. Aber man hat es weiß Gott doch manches Mal vor 1933 dem Unternehmer recht schwer gemacht, sich als tief innerlich verantwortlich bewußten Leiter seines Betriebs zu zeigen und zu geben. Diese seit 1933 geradezu mit elementarer Plötzlichkeit eingetretene Wandlung in der Auffassung über die innerlich begründete Gemeinschaft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer - ich benutze hier noch einmal bewußt diese alte Formel - ist nur dem einzigartigen Genie des Führers und seiner revolutionären Bewegung zu danken, des Führers, der durch die Wucht seiner Persönlichkeit und seiner Lehre die Gesamtheit des deutschen Volkes für die von ihm vertretenen Ideen, für die nationalsozialistische Weltanschauung gewann. Es ist klar, daß durch sie, daß durch die gesetzliche Bestellung des Unternehmers zum Gefolgschaftsführer, diesem ein viel breiteres und schöneres wirklich vollen Erfolg verheißenderes Wirkungsfeld, gerade auch nach der menschlichen Seite hin, abgesteckt wurde als bisher, und ich darf wohl feststellen, daß die deutschen Unternehmer aus vollem Herzen die neuen Wege gingen, daß sie in edlem Wettstreit und in bewußter Dankbarkeit sich die grossen Intentionen des Führers zu eigen machten und seine treuen Gefolgsmänner

A 096450

H3357 – 0018

Gefolgsmänner wurden. Wie hätten auch anders die Aufgaben zwischen 1933 und 1939 und erst recht die nach 1939 bewältigt werden können?! Nicht unter Zwang, sondern nur aus gutem Willen - ja mehr: nur aus Hingabe und Begeisterung konnten und können Aufgaben so weltgeschichtlichen Umfangs erfüllt werden. Fragen Sie einmal unsere Arbeiter: ob sie es nicht verspürt haben: wie ihre Gefolgschaftsführer sich ehrlich um sie und ihr Wohlergehen bemüht haben, wie man sie betreute in ihren grossen und kleinen, ihren betrieblichen und häuslichen Sorgen, wie ihre Welt heller und schöner wurde, wie die Betriebs- und Volksgemeinschaft auch in den Werkstätten und Siedlungen wuchs! Der deutsche Unternehmer darf mit Stolz auch auf diese Arbeit zurückschauen.

Die Entwicklung ist dann durch den Krieg, in dem wir stehen, aufgehalten worden. Ich meine vor allem so mancherlei mehr äussere Seiten: wir können jetzt nicht genug Arbeiterwohnungen erstellen, wir können jetzt keine Erholungsheime bauen, Themen wie "Schönheit der Arbeit" müssen gegenwärtig zurücktreten usw. Geblieben aber ist, und sogar in verstärktem Maße, die Verpflichtung des Unternehmers als Gefolgschaftsführer - einer heute freilich zumeist recht wenig homogenen Belegschaft. Was für Schwierigkeiten ein Unternehmer zu überwinden hat in einem Betrieb, der vielleicht Angehörige von einem Dutzend Nationen oder noch mehr umfaßt, das weiß nur der Betreffende - oder sagen wir besser: der Betroffene! Und doch steht er dabei unter dem zwingenden Gesetz des Krieges: unter Anspannung aller Kräfte Höchstleistungen zu erzielen. Die Front fordert immer mehr und immer bessere

Waffen -

A 096451

H3357 – 0019

Waffen - und die Rüstungsunternehmen liefern sie. Die Front dankt es wieder mit Erfolgen auf den Schlachtfeldern zu Lande, zu Wasser, in der Luft. Dabei sind heute unzählige eingearbeitete Facharbeiter zu den Fahnen einberufen, ungelernte Kräfte müssen in oft komplizierte Arbeitsgänge eingefügt werden. Gewiß: die Technik, die mechanischen Kräfte kommen uns zu Hilfe, aber ausschlaggebend ist und bleibt eben doch, so gut wie in der Wehrmacht, die innere Einstellung der Menschen: ihr Pflichtgefühl und ihr Glaube - der Glaube an Sinn, Nutzen und Notwendigkeit ihrer Arbeit.
Wir können diesen Glauben, darüber darf man sich keinen Illusionen hingeben, in erster Reihe nur von unseren deutschen Arbeitern und Arbeiterinnen erwarten, aber wir haben dafür zu sorgen, daß auch unsere ausländischen Kräfte zumindest loyal mitarbeiten. Das erfordert Entschlußkraft, Wendigkeit, Geduld, besondere Maßnahmen, seitens aller Stellen insbesondere im Betriebe. Ich vergleiche oft das betriebliche Leben gerade in der Kriegszeit mit dem als Skelett zu bezeichnenden Körper eines sehnigen aber durch rastlose Arbeit stark auf die Probe gestellten Menschen. Ihm gilt es, unter aufmerksamster Beobachtung und dauernder Sicherung seiner Lebenskräfte immer wieder neue Säfte zuzuführen, die das Herz stärken und beleben. Das tragende Skelett des Betriebes sind die Stammkräfte, deren Zusammenwirken reibungslos vor sich geht. Dann kann man den Betrieb durch Hilfskräfte ungelernter oder ungewohnter Art, durch einheimische oder ausländische, durch männliche oder weibliche ausbauen und verstärken. Der jetzige Krieg hat auch

diese

A 096452

H3357 – 0020

diese Frage dank der Hingabe aller Kräfte im Betriebe in einem so weitgehenden positiven Maße beantwortet, wie wohl nur wenige theoretisch für möglich gehalten haben würden.

Im übrigen möchte ich in Bezug auf die weithin ausstrahlenden Nebenwirkungen deutscher wie ausländischer Gemeinschaftsarbeit auf das verweisen, was unter dem 15.Dezember v.Js. der Leiter der Reichsgruppe Industrie, Generaldirektor Zangen, in so zutreffender und schöner Weise vor der Volkswirtschaftlichen Vereinigung im rheinisch-westfälischen Industriegebiet in Duisburg ausgeführt hat.

Selbstverständlich gibt es auch jetzt im Kriege eine Unmenge sozialpolitischer Aufgaben für den Gefolgschaftsführer, für den Unternehmer, die ausserhalb der unmittelbaren Betriebspflichten liegen, aber nicht weniger Aufmerksamkeit erfordern, ja teilweise eine noch wichtigere Rolle spielen als im Frieden Der verdient nicht den Ehrennamen eines Gefolgschaftsführers, der sich nicht auch der sinnvollen Freizeitgestaltung seiner Leute annähme. Dabei denke ich an Dinge wie Betriebssport, Pflege von Musik und Gesang und überhaupt kultureller Belange. Ganz besonders wichtig ist ferner das Kapitel der Berufserziehung. Auf diesem Gebiet ist der Unternehmer so recht der verlängerte Arm der Staatsführung. Die öffentlichen Berufsschulen genügen nicht, den Bedarf an hochwertigen Facharbeitern, Kaufleuten und Technikern sicherzustellen - so haben die Betriebe selbst in Zusammenarbeit mit Parteistellen die planvolle Nachwuchsausbildung und die berufliche Fortbildung in die Hand genommen. Seit Jahrzehnten freilich gab es in den grösseren Unternehmungen schon betriebseigene

096453

Lehr-

H3357 – 0021

Lehrwerkstätten und Einrichtungen für den Angestellten-nachwuchs, wurden tüchtige junge Menschen durch Stipendien gefördert, wurden Büchereien gegründet - kurz: man nahm sich voller Verantwortungsbewußtsein der beruflichen Betreuung der Gefolgschaft an. Organisch also wuchs diese echte Gefolgschaftsführertätigkeit schon in früherer Zeit in den Aufgabenkreis der neuen Stellung des Unternehmers im nationalsozialistischen Staate hinein.

Der Krieg hat aber - leicht begreiflicherweise- auch Aufgaben für den Gefolgschaftsführer mit sich gebracht, die unmittelbar mit dem Kriege zusammenhängen. Ich erwähne nur stichworthaft die Betreuung der an ihre Arbeitsplätze zurückgekehrten Schwerverletzten, die Fürsorge für die Hinterbliebenen -Witwen und Waisen- der gefallenen Arbeitskameraden, die Zusatzversorgung unserer Schwer- und Schwerstarbeiter, und noch manches andere. Einen nicht unwesentlichen Teil seiner Arbeitskraft, die er voll und ganz und gerne einsetzt, hat der Unternehmer heute solchen zusätzlichen Aufgaben zu widmen.

Nun noch ein ganz kurzes Wort zu der Stellung des Unternehmers im öffentlichen Leben. Ich habe immer, und nicht nur mit Worten, die Ansicht vertreten, daß der Unternehmer, über seine betriebliche Tätigkeit hinaus, sich verpflichtet fühlen sollte, regen Anteil am öffentlichen Geschehen im weitesten Sinn zu nehmen. Hier ist ja für die verschiedensten Interessen und Temparamente ein weiter Spielraum gegeben.

Der

A 096454

H3357 – 0022

Der eine Unternehmer wird in der Partei oder in den zahlreichen Körperschaften der wirtschaftlichen Selbstverwaltungsorganisationen mitraten und - taten, ein anderer wird seine Erfahrungen als Ratsherr seiner Stadt zur Verfügung stellen, und wieder andere werden eine sinnvolle Ergänzung ihrer Arbeit in einem praktischen Mäzenatentum finden. Ich bekenne mich selbst zu dieser Gruppe, die in der Förderung von Kunst und Wissenschaft ein nobile officium des Unternehmers erblickt, und ich folgte auch hier in überzeugtem Bewußtsein Kruppscher Tradition. Schon mein Schwiegervater, Friedrich Alfred Krupp, nahm sich z.B. eines nur scheinbar so abgelegenen Gebietes wie der Hirnforschung an, und gehörte sozusagen zu den geistigen Ahnen des Hirnforschungsinstituts der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft in Buch, wie des psychiatrischen Forschungsinstituts in München. Auch ich selber fühlte mich von ihrer Begründung an gerade den vielseitigen segensreichen Einrichtungen dieser Gesellschaft aufs engste verbunden. Ich bezeichnete eben unter ihnen das Gebiet der Hirnforschung als "scheinbar" so abgelegen, aber gibt es in Wahrheit ein Gebiet, das dem Menschen als solchem näher liegt, ihn mehr angeht als gerade dieses?

Es ist auch meiner Frau und mein Stolz, daß wir, nicht nur Sammler guter Kunstwerke, schon manchen begabten Künstler fördern und damit der deutschen Kunst dienen durften, und ich weiß mich in solchen Bestrebungen eins mit vielen anderen deutschen Wirtschaftsführern, denen die Kunst eine Lebenskraft bedeutet: Quelle und Bestätigung ihres eigenen schöpferischen Tuns.

b.w.

A 096455

H3357 – 0023

Die möglichen Auswirkungen eines richtigen Unternehmerlebens auf näher und weiterstehende Kreise liessen sich noch geraume Zeit hindurch weiterspinnen; es genüge hier mein eigenes Bekenntnis, wie dankbar ich es empfinde, aus langer vielseitiger Lebenserfahrung heraus so manchem mir näher oder auch ferner Stehendem in der einen oder anderen Weise ein treu meinender Berater, vielleicht auch ein unbewußtes Beispiel zu dessen eigenem Erfolg haben werden zu können.

Der

N 096456

H3357 - 0024

A 096457

Der Zukunft, so meine ich, das werden Sie schon meinen bisherigen Ausführungen nachempfunden haben, mag der deutsche Unternehmer voller Zuversicht entgegensehen. Er wird nach dem Kriege erst recht nötig sein im politischen, wirtschaftlichen und sozialen Gefüge unseres großdeutschen Reiches. Ich fühle mich nicht zum Propheten berufen, aber doch schwebt mir die grandiose Vision eines neuen Europas glückhaft vor Augen, und in diesem Großraum, der dann zum Bersten voll sein wird von neuen wirtschaftlichen, technischen, verkehrsmässigen, handels- und währungspolitischen Problemen aller Art- in diesem neuen Europa wird man nicht nur Bauern, Wehrbauern und Handwerker, Staats- und Privatbeamte, sondern auch in allen Ländern und Gauen entschlußfreudige, wagemutige Unternehmer brauchen. Und wieder wird es heißen wie einst in meiner Pekinger Zeit 1900: "Die Deutschen an die Front!" Der deutsche Unternehmer wird Vorbild des neuen europäischen Unternehmertyps sein müssen - wie der deutsche Arbeiter den künftigen europäischen Facharbeitertyp bestimmen wird. Fast möchte ich meine Berufskameraden der Zukunft beneiden um diese Aufgabe, die alle Mannestugenden: Ausdauer, Fleiß und hanseatischen Mut aufrufen.

So sehe ich also den deutschen Unternehmer mitten hineingestellt in das große Aufbauwerk der Zukunft. Seine Vergangenheit bezeugt, daß er imstande und willens sein wird, mit ganzer Inbrunst dieser grossen Aufgabe zu dienen. Nicht leicht wird dieser Dienst sein, aber das hohe Gestirn der Pflichterfüllung wird über ihm leuchten. Durch Anstrengung wird er sein Ziel erreichen - und was heißt das anderes als: er wird glücklich sein. Glücklich weil seine Arbeit dem Gemeinwohl dient. Heil unserem Führer!

H3357-0024A

D-317

H-3357

EXHIBIT U.S.A. 770 (D-317)

Filed Feb. 27, 1946
[illegible]
[illegible]

INTERNATIONAL MILITARY TRIALS · NÜRNBERG ·

EXHIBIT U.S.A.

770

(D-317)

A 096436

H3357 - 0025

H3357-0026

20. Pages

H3357-0027

5.54

EXHIBIT U.S.A. 70 (D-317)